

## PERENCANAAN PENGEMBANGAN SEKOLAH

Oleh: Anisah  
Universitas Negeri Padang

### Abstract

*The purpose of this study was to get information about school development planning process in SMA Negeri Padang. The research question is how the school development planning process at SMAN Padang. This research's population is all teachers at SMAN 1, SMA Negeri 6 and SMAN 13, amounting to 204 people. Sample are 62 teachers that defined by the formula Cochran and get by Stratified proportional random sampling technique. Instrument to collected data was a questionnaire. The data were analyzed used the average formula. The results showed that the school development planning in SMA Negeri Padang already performing well.*

**Keywords:** School Development Planning

### PENDAHULUAN

Sekolah menengah umum bertujuan untuk menyiapkan peserta didik untuk mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, mampu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan kesenian, dan menjadi anggota masyarakat yang mampu melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya. Tujuan sekolah menengah umum tersebut dapat diwujudkan apabila setiap satuan pendidikan menengah termasuk SMA mampu menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Efektifitas pendidikan dan pembelajaran di SMA dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah manajemen pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Manajemen pendidikan menurut Mulyani A Nurhadi dalam Suharsimi (2008:3) dan Usman (2011: 12) adalah rangkaian kegiatan berupa proses pengelolaan usaha kerjasama mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, mandiri dan akuntabel. Jadi upaya pencapaian tujuan pendidikan secara optimal baik tujuan nasional, institusional, kurikuler dan pembelajaran diantaranya ditentukan oleh efektivitas manajemen pendidikan yang dilaksanakan, termasuk manajemen sekolah.

Perencanaan merupakan langkah awal manajemen yang menentukan bagaimana langkah-langkah manajemen berikutnya dilaksanakan.

Perencanaan pada hakekatnya adalah kegiatan menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan menetapkan cara-cara yang rasional untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan menurut Atmudirdjo dalam Saud (2007:4), Handoko (2003: ) adalah kegiatan menetapkan tujuan dan kegiatan mencapai tujuan tersebut berupa strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Dikaitkan dengan pendidikan Soenarya (2000:1), Coombs dalam Saud (2007:8) menyatakan perencanaan pendidikan proses perumusan kebijakan dan instrumen sekaligus teknik penentuan prioritas dengan penerapan analisis rasional dan sistematis proses perkembangan pendidikan, dengan tujuan agar pendidikan lebih efektif dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan dan tujuan peserta didik, orang tua, masyarakatnya, dan negara.

Secara lebih khusus dikaitkan dengan sekolah perencanaan pendidikan disebut juga dengan perencanaan sekolah. Menurut Slamet yang dikutip Ahmad Sudrajat (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/24/rencana-pengembangan-sekolah/>) Perencanaan sekolah adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan sekolah yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumberdaya yang tersedia. Sementara Rencana pengembangan sekolah (RPS) adalah dokumen tentang gambaran kegiatan sekolah di masa depan dalam rangka untuk mencapai perubahan/tujuan

sekolah yang telah ditetapkan sebagai hasil dari perencanaan sekolah.

Perencanaan merupakan bagian integral yang penting bagi keberhasilan organisasi, begitu juga dalam bidang pendidikan atau sekolah. Perencanaan yang baik diasumsikan akan berdampak besar bagi keberhasilan organisasi. Menurut Stoner (1993 :125) “..... perencanaan mempunyai dampak potensial yang paling besar pada keberhasilan organisasi “. Dikaitkan dengan perubahan yang semakin cepat dalam berbagai sektor kehidupan menuntut organisasi pendidikan untuk mampu menyesuaikan diri supaya dapat memenuhi kebutuhan sektor-sektor tersebut terkait dengan pendidikan. Untuk menjawab tantangan tersebut menurut Tilaar dalam Soenarya (2000:7) dibutuhkan ketangguhan manajemen. Melalui fungsi perencanaan, dapat dilakukan berbagai strategi untuk mengantisipasi kecenderungan-kecenderungan yang mungkin akan berdampak terhadap sistem pendidikan. Lebih lanjut Menurut Cunningham (1982) melalui instrumen perencanaan, para pengambil keputusan dapat melihat jauh ke depan, mengantisipasi berbagai kejadian, mempersiapkan berbagai peluang, merumuskan pengarahannya, menyusun peta kegiatan, dan menyiapkan berbagai urutan pengarahannya untuk mencapai tujuan. Jadi secara umum perencanaan mempunyai peranan penting bagi keberhasilan pendidikan umumnya dan sekolah khususnya.

Penting perencanaan menurut Danim (2009:9) diantaranya adalah : (1) Rencana memberikan arah sasaran bagi organisasi dan mencerminkan prosedur terbaik untuk mencapai sasaran tersebut. (2) Sekolah dapat memperoleh dan mengikat sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. (3) Anggota organisasi dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan secara konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih. (4) Kemajuan ke arah tujuan dapat dipantau dan diukur, sehingga tindakan perbaikan dapat diambil apabila kemajuan tersebut tidak memuaskan.

Menurut Slamet yang dikutip Ahmad Sudrajat (**Error! Hyperlink reference not valid.**) **Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)** memiliki fungsi amat penting guna memberi arah dan bimbingan bagi para pelaku sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan.

Perencanaan pengembangan sekolah harus dilakukan oleh setiap sekolah untuk dapat

membangun dan mengembangkan sekolah sesuai atau melebihi standar nasional pendidikan (standar kompetensi lulusan, isi, proses, keuangan, sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan dan penilaian/evaluasi).

Penyusunan rencana sekolah dilakukan melalui suatu proses yang sistematis dan logis. Menurut Danim (2006:101) langkah kerja dalam menyusun rencana pendidikan/sekolah adalah sebagai berikut. (1) Mereview arah strategis kebijakan pendidikan dan agenda perbaikan pendidikan pada umumnya. (2) Menelaah dan menyempurnakan kembali statemen tentang visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. (3) Melakukan evaluasi diri dan analisis SWOT untuk menentukan posisi sekolah. (4) Mengidentifikasi kebutuhan dan atau peluang peningkatan. (5) Perumusan strategi dan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. (6) Melakukan kegiatan monitor dan evaluasi untuk mengukur perkembangan secara periodik. (7) Melakukan analisis data, mengumumkan dan menyampaikan laporan kemajuan kepada masyarakat dan pihak yang berkepentingan. Sementara Depdiknas Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah (2002:8) mengemukakan langkah-langkah penyusunan rencana pengembangan sekolah adalah (1) Merumuskan visi sekolah, (2) Menyusun misi sekolah, (3) Merumuskan tujuan sekolah, (4) Menganalisis tantangan nyata, (5) menentukan sasaran sekolah, (6) Mengidentifikasi fungsi-fungsi, (7) Melakukan analisis SWOT, (8) Mengidentifikasi langkah-langkah pemecahan masalah, (9). Menyusun program pengembangan sekolah. Langkah-langkah menurut Depdiknas ini dijadikan indikator dalam penelitian ini, ditambah dengan (10) merencanakan anggaran dan (11) evaluasi dan umpan balik.

**Merumuskan Visi Sekolah;** Visi sekolah adalah imajinasi moral yang dijadikan dasar atau rujukan dalam menentukan tujuan atau keadaan masa depan yang secara khusus diharapkan oleh sekolah. McLaughlin yang dikutip Danim (2009: 134) mendefinisikan visi sebagai berikut ”*Vision: The long term future desired state of an organization, usually expressed in a 7 – 20 year time frame. Often included in the vision statement are the areas that organization needs to care about in order to succeed. The vision should inspire and motivate*”. Menurut Gaffar dalam wahyudi (2012 : 19) visi adalah daya pandang yang jauh, mendalam dan luas yang merupakan daya fikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat

menerobos batas-batas fisik, waktu dan tempat. Berdasarkan pengertian visi dari dua ahli ini tergambar bahwa visi merupakan cita-cita yang bersifat jangka panjang, visi merupakan hasil pemikiran terbaik dan realistis, visi memberi energi pada organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi. Maka dari itu dalam merencanakan pengembangan sekolah dimulai dari perumusan visi yang dipahami dan diterima semua warga sekolah. Sehubungan dengan pentingnya visi sekolah Danim (2009:136) menyatakan “ ..... visi sekolah merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga sekolah yang dikelola secara profesional”. Uraian ini menjelaskan bahwa visi sekolah disusun dengan melibatkan warga sekolah serta disosialisasikan sehingga dirasakan sebagai visi bersama.

**Menyusun misi sekolah;** Misi adalah pernyataan yang berkaitan erat dengan visi, dan memberi arah yang jelas yang akan ditempuh pada masa sekarang ini dan masa yang akan datang. Jadi misi merupakan jabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Pernyataan misi memperjelas perbedaan antara lembaga yang satu dengan lembaga yang lainnya. Yang penting disini adalah bahwa misi tersebut harus diterjemahkan kedalam tindakan nyata. Menurut Sallis (2002) yang perlu diperhatikan sebelum menyatakan misi adalah. (a) Misi harus mengesankan, (b) Misi harus mudah untuk dikomunikasikan, (c) Keadaan sekolah yang dijalani harus jelas, (d) Misi merupakan komitmen terhadap peningkatan kualitas, (e) Misi merupakan pernyataan tujuan jangka panjang organisasi, (f) Misi sebaiknya difokuskan pada kebutuhan pelanggan, (g) Misi sebaiknya merupakan pernyataan yang fleksibel.

**Merumuskan tujuan sekolah;** Bertolak dari visi dan misi, selanjutnya sekolah merumuskan tujuan. Tujuan sekolah adalah jabaran dari visi dan misi sekolah atau merupakan tahapan/langkah untuk mewujudkan visi sekolah yang telah dicanangkan. Jika visi dan misi untuk waktu yang panjang, maka tujuan sekolah untuk jangka menengah (3-5 tahun). Tidak ada patokan berapa tahun, namun sebaiknya terkait dengan satu siklus pendidikan agar mudah penjabaran berikutnya.

**Menganalisis tantangan nyata;** Pada tahap ini, sekolah melakukan analisis output sekolah yang hasilnya berupa identifikasi tantangan nyata yang dihadapi oleh sekolah. Tantangan adalah selisih antara output sekolah yang diharapkan di

masa mendatang (ideal). Besar kecilnya selisih tersebut memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan). Tantangan nyata harus segera diatasi pada setiap waktu.

**Menentukan sasaran sekolah;** Sasaran adalah tujuan yang dirumuskan dengan memperhitungkan tantangan nyata yang dihadapi sekolah. Berdasarkan tantangan nyata tersebut, maka dirumuskan sasaran yang akan dicapai oleh sekolah. Meskipun sasaran dirumuskan berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi sekolah, namun perumusan sasaran tersebut harus tetap mengacu pada visi, misi, dan tujuan sekolah. Sasaran atau tujuan situasional sekolah sering juga disebut tujuan jangka pendek.

**Mengidentifikasi fungsi-fungsi;** Setelah sasaran ditentukan, selanjutnya dilakukan identifikasi fungsi untuk mencapai sasaran tersebut. Langkah ini dilakukan sebagai tahap persiapan dalam melakukan analisis SWOT. Diperlukan kecermatan dan kehati-hatian dalam menentukan fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Setiap fungsi terdiri dari faktor yang bersifat internal dan eksternal. Untuk itu pada uraian dari masing-masing fungsi perlu dipisahkan antara kedua faktor tersebut agar lebih mudah pada saat melakukan analisis.

**Melakukan analisis SWOT (Strengths, weakness, opportunities, threats);** Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dari keseluruhan fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor baik yang tergolong internal maupun eksternal. Analisis internal memfokus pada kinerja institusi, kekuatan dan kelemahan dalam kinerja. Analisis eksternal fokus pada kondisi dan situasi lingkungan, kesempatan dan ancaman berada dan berasal dari lingkungan eksternal. Untuk tingkat kesiapan yang memadai, artinya minimal memenuhi kesiapan yang diperlukan untuk mencapai sasaran, dinyatakan sebagai **kekuatan** bagi faktor internal atau **peluang** bagi faktor eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai, artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan sebagai **kelemahan** bagi faktor internal atau **ancaman** bagi faktor eksternal. Kelemahan atau ancaman sebagai faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut **persoalan**.

**Mengidentifikasi alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan;** Setelah diketahui tingkat kesiapan faktor melalui analisis SWOT, maka langkah selanjutnya adalah memilih alternatif langkah-langkah pemecahan persoalan yaitu tindakan yang diperlukan untuk mengubah fungsi yang tidak siap menjadi fungsi yang siap. Selama masih ada persoalan atau adanya ketidaksiapan fungsi, maka sasaran yang telah ditetapkan tidak akan dapat tercapai. Oleh karena itu, agar sasaran tercapai, perlu dilakukan tindakan-tindakan yang mengubah fungsi tidak siap menjadi siap.

Tindakan untuk pemecahan persoalan pada hakikatnya merupakan tindakan yang mengatasi kelemahan atau ancaman menjadi kekuatan atau peluang dengan cara memanfaatkan adanya satu atau lebih faktor yang bermakna kekuatan atau peluang. Untuk memecahkan setiap persoalan, masing-masing sekolah dapat menentukan alternatif yang berbeda-beda sesuai dengan potensi yang dimiliki sekolah tersebut.

**Menyusun rencana;** Program sekolah kadang disebut rencana strategis atau rencana bersama dan rencana pengembangan lembaga sekolah tersebut. Tujuannya adalah untuk memberikan pedoman dan arahan kepada lembaga. Dalam dunia pendidikan adanya rencana ini dinilai sangat penting. Tanpa adanya hal tersebut lembaga sekolah akan kurang terarah. Konsep rencana sekolah hendaknya dikaitkan dengan “what, why, dan how” dan filosofi, tujuan dan proses yang ada dalam lingkup sekolah. Rencana sekolah menyangkut dalam perumusan program kegiatan apa saja yang dilakukan pada jangka waktu yang telah ditetapkan. Proses perumusan perencanaan dilakukan melalui pengumpulan data. Perencana mencoba menafsirkan kebutuhan pelanggan dan memenuhinya dalam program perencanaan yang akan dijalani.

Berdasarkan langkah-langkah pemecahan persoalan, sekolah bersama-sama dengan semua unsur warga sekolah (termasuk komite sekolah) membuat rencana dan program-programnya untuk merealisasikan rencana dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Rencana yang dibuat harus menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, kapan dan dimana dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan. Hal ini juga diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun orangtua siswa, baik secara moral maupun finansial

untuk melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan.

**Rencana anggaran;** Anggaran adalah rencana yang diformulasikan dalam bentuk rupiah untuk jangka waktu tertentu, serta alokasi sumber-sumber kepada setiap bagian aktivitas. Anggaran memiliki peran penting di dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh sekolah. Penganggaran pada perencanaan adalah sebagai akibat dari kegiatan dan sasaran yang akan dicapai berdasarkan kebijaksanaan dan strategi yang telah disetujui bersama. Suatu rencana tidak mungkin dilaksanakan tanpa dukungan anggaran belanja. Karena itu harus ada kaitan yang erat antara perencanaan dan penganggaran, supaya apa yang direncanakan mendapat kepastian penyediaan pembiayaan.

**Evaluasi dan umpan balik;** Sistem kualitas suatu lembaga sekolah selalu membutuhkan suatu umpan balik. Mekanisme harus ditempatkan secara jelas guna meyakinkan bahwa hasil dapat dianalisis berdasarkan rencana yang dibuat. Proses evaluasi harus difokuskan pada pelanggan serta pemenuhan tingkat kebutuhan individual oleh lembaga (baik internal maupun eksternal) dan sejauh mana pencapaian misi dan cita-cita. Evaluasi menegaskan begitu pentingnya perencanaan sekolah dan hasil-hasil potensialnya. Sesuai kebutuhannya, lebih jauh evaluasi sebaiknya muncul sepanjang proses perencanaan, setelah rencana selesai dan selama proses pelaksanaan rencana, serta setelah rencana selesai dilaksanakan.

Uraian tentang proses perencanaan menunjukkan bahwa penyusunan rencana pengembangan sekolah dilaksanakan melalui suatu proses yang logis dan sistematis dan disusun secara kooperatif. Namun fenomena di sekolah-sekolah menunjukkan bahwa penyusunan rencana pengembangan sekolah belum melibatkan berbagai pihak yang terkait, visi sekolah belum dipahami semua warga sekolah dengan baik, dan dalam rencana yang disusun belum dirumuskan indikator keberhasilan secara jelas dan terukur. Sehubungan dengan hal ini penulis tertarik untuk meneliti tentang perencanaan pengembangan sekolah pada SMAN Kota Padang.

## METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yakni mendeskripsikan data apa adanya tentang perencanaan pengembangan sekolah pada SMAN Kota Padang dengan fokus study pada tiga

sekolah yaitu SMAN yang dinilai berprestasi tinggi (SMA “A”), sedang (SMA”B”) dan kurang (SMA”C”). Sumber data penelitian adalah guru sebanyak 62 orang sekitar 30 % dari jumlah guru keseluruhan. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan angket model skala Likert yang sudah diuji validitas dan reliabilasnya. Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan rumus rata-rata (mean).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Data hasil penelitian tentang proses perencanaan pengembangan sekolah yang terdiri dari (1) penyusunan visi, (2) penyusunan misi, (3) perumusan tujuan, (4) analisis tantangan nyata, (5) menentukan sasaran, (6) identifikasi fungsi, (7) analisis SWOT, (8) identifikasi alternatif, dan (9) Penyusunan rencana/program, serta (10) penyusunan anggaran, serta (evaluasi dan tindak lanjut, digambar pada tabel 1 (satu) berikut.

Tabel 1 : Perencanaan Pengembangan Sekolah

No	Aspek yang diukur	$\mu$ SMAN A	$\mu$ SMAN B	$\mu$ SMAN C	$\mu$ SMAN Kota Padang
1	Perumusan visi	3.98	3.81	4.06	3.95
2	Prumusasi misi	4.14	4.22	4.27	4.21
3	Perumusan tujuan	3.94	4.03	4.02	4.00
4	Analisis tantangan nyata	4.17	4.03	3.97	4.06
5	Penentuan sasaran	4.08	3.89	4.14	4.04
6	Identifikasi fungsi	3.96	4.03	4.00	4.00
7	Analisis SWOT	3.98	4.02	4.01	4.00
8	Identifikasi alternatif program	4.11	3.93	4.30	4.11
9	Perumusan rencana/program	4.35	4.13	4.17	4.22
10	Penyusunan anggaran	4.25	3.76	4.31	4.11
11	Evaluasi rencana	4.23	4.04	4.38	4.22
	Rata-rata	4.11	3.99	4.16	4.08

Data pada tabel 1 menggambarkan bahwa hasil penelitian tentang proses penyusunan rencana pengembangan sekolah pada SMA yang berprestasi tinggi (SMAN “A”) skor rata-rata yang paling tinggi adalah pada kegiatan penyusunan rencana/program yaitu 4,35, kemudian penyusunan anggaran 4,25, dan evaluasi rencana 4,23. Sementara skor terendah adalah pada proses perumusan tujuan 3,94, kemudian proses identifikasi fungsi 3, 96, berikutnya proses perumusan visi dan analisis SWOT 3,98. Secara keseluruhan skor rata-rata perencanaan pengembangan sekolahnya 4,21. Berdasarkan data ini maka penyusunan rencana pengembangan sekolah pada sekolah yang berprestasi tinggi sudah terlaksana dengan baik.

Perencanaan pengembangan sekolah pada SMA yang berprestasi sedang skor rata-rata yang paling tinggi adalah pada kegiatan perumusan misi yaitu 4,22, kemudian pada penyusunan rencana/program yaitu 4,13. Sementara skor terendah adalah pada proses penyusunan anggaran

3,76, kemudian perumusan visi 3,81. Secara keseluruhan skor rata-rata perencanaan pengembangan sekolahnya 3,99. Berdasar gambaran skor rata ini maka dapat diartikan bahwa perencanaan pengembangan sekolah pada sekolah pada SMAN yang berprestasi sedang juga sudah terlaksanakan dengan baik.

Perencanaan pengembangan sekolah pada SMA yang berprestasi kategori rendah skor rata-rata yang paling tinggi adalah pada kegiatan evaluasi rencana yaitu 4,38, kemudian pada penyusunan anggaran 4,31, identifikasi alternatif 4,30 dan perumusan misi 4,27. Sementara skor terendah adalah pada proses analisis tantangan nyata yaitu 3,97. Secara keseluruhan skor rata-rata perencanaan pengembangan sekolahnya 4,16. Berdasar gambaran skor rata- rata ini maka dapat diartikan bahwa perencanaan pengembangan sekolah pada sekolah pada SMAN yang berprestasi kurang juga sudah terlaksanakan dengan baik.

Dibandingkan antara tiga sekolah yang jadi unit analisis, kegiatan perencanaan pengembangan

sekolah yang skornya lebih tinggi pada sekolah yang berprestasi tinggi dibandingkan dua sekolah lainnya adalah pada kegiatan perumusan rencana/program dengan skor rata-rata secara berurut 4,35, 4,13, dan 4,17. Berikutnya pada analisis tantangan nyata 4,17, dan 4,03, serta 3,97. Sementara sekolah yang berprestasi sedang skor perolehannya yang lebih tinggi dari sekolah lain adalah pada kegiatan perumusan tujuan yaitu 4,03, sekolah lain 4,00 dan 3,94, melakukan identifikasi fungsi dengan skor 4,03, sekolah lain 4,00 dan 3,96, kemudian analisis SWOT dengan skor 4,02, sekolah lain 4,01 dan 3,98. Sedangkan pada sekolah yang dikategorikan berprestasi kurang, perencanaan pengembangan sekolah pada aspek perumusan visi, misi, sasaran, identifikasi alternatif, penyusunan anggaran, dan evaluasi rencana memperoleh skor rata-rata lebih tinggi dari sekolah yang dikategorikan berprestasi tinggi dan sedang. Secara umum dari hasil perbandingan perencanaan pengembangan sekolah terlaksana lebih baik pada sekolah yang dikategorikan berprestasi kurang dengan skor rata-rata 4,16, sementara sekolah berprestasi sedang 3,99 dan sekolah berprestasi tinggi 4,11. Secara kualitatif penyusunan rencana pengembangan sekolah pada ketiga sekolah sama-sama terlaksana dengan baik.

Secara keseluruhan hasil penelitian tentang perencanaan pengembangan sekolah pada SMAN kota Padang, skor tertinggi ada pada kegiatan perumusan rencana dan evaluasi rencana masing-masing mendapat skor 4,22, berikutnya pada perumusan misi dengan skor 4,21. sedang skor terendah pada perumusan visi dengan skor 3,95, kemudian identifikasi fungsi dan perumusan tujuan, serta analisis SWOT masing-masing dengan skor 4,00. Sementara skor rata-rata keseluruhan adalah 4,08, dengan arti perencanaan pengembangan sekolah pada SMAN kota sudah terlaksana dengan baik.

### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan sekolah pada aspek penyusunan visi sekolah secara umum sudah terlaksana dengan baik. Namun aspek ini mendapat skor rata-rata paling rendah dibanding dengan aspek lainnya (3,95). Belum terlaksana penyusunan visi secara optimal diantaranya disebabkan karena belum melibatkan personil atau warga sekolah secara optimal pula dan belum dirumuskannya indikator keberhasilan pencapaian visi dengan jelas. Menurut Bryson (2001:213)

suatu visi harus menekankan tujuan, perilaku, kriteria kinerja, aturan keputusan dan standar yang merupakan pelayanan publik, visi harus disebar luaskan di kalangan anggota organisasi dan *stakeholder* dan visi dirujuk secara konsisten sebagai dasar menetapkan keputusan dan tindakan organisasi yang penting.

Sehubungan perumusan misi sekolah, SMAN Kota Padang telah merumuskan misi dengan baik dengan skor nomor dua tertinggi (4,21). Hal ini disebabkan karena misi pada hakekatnya terkait dengan tugas pokok yang harus dilakukan sekolah untuk mewujudkan visi. Misi ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan (yang merupakan tuntutan tugas “dari luar”) dan keinginan “dari dalam” (yang antara lain berkaitan dengan visi ke masa depan dan situasi yang dihadapi saat ini. Misi sebuah sekolah perlu mempertimbangkan misi induknya (dinas pendidikan kabupaten/kota). Misi sekolah merupakan sekumpulan tugas-tugas yang harus dilaksanakan sekolah. Perlu dicatat bahwa sebagai tindakan untuk mewujudkan visi, misi dapat mencakup berbagai aspek, misalnya: pembelajaran, pengembangan moral keagamaan, iklim sekolah, manajemen sekolah, dan sebagainya.

Hasil penelitian tentang perumusan tujuan sudah terlaksana dengan baik dengan capaian skor rata-rata 4,00. Pada aspek ini skor rata-rata sekolah yang berprestasi tinggi mendapat skor lebih rendah dari sekolah lainnya. Kondisi ini perlu mendapat perhatian semua pihak yang terkait, karena tujuan yang jelas sebagai tujuan jangka menengah sangat penting sebagai penjabaran visi. Direktorat **Pembinaan Sekolah Menengah Atas dalam clearing house.dikmenum.go.id mengemukakan**, perumusan tujuan sekolah memperhatikan hal-hal sebagai berikut. (a) Rumusan tujuan sebaiknya yang dapat diukur karena setelah dilaksanakan harus diukur ketercapaiannya. (b) Pada saat menentukan tujuan sekolah (termasuk menyusun visi dan misi) melibatkan komite sekolah dan masyarakat sekitarnya sehingga semua warga merasa memiliki dan mempunyai komitmen yang tinggi dalam mencapainya.

Kegiatan analisis tantangan nyata dalam proses penyusunan rencana pengembangan sekolah pada SMAN Kota Padang sudah terlaksana dengan baik (4,06). Pada aspek ini skor sekolah yang kurang berprestasi lebih rendah dari sekolah lain (3,97). pelaksanaan analisis tantangan nyata ini perlu ditingkatkan lagi, sehingga jelas kesenjangan antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi

yang sedang dihadapi. Dengan jelasnya kesenjangan ini maka langkah berikutnya yaitu penetapan sasaran dapat ditetapkan secara realistis. Menurut **Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas dalam clearinghouse .dikmenum.go.id** pada umumnya, tantangan nyata yang dihadapi sekolah bersumber dari output sekolah yang dapat dibagi menjadi 4 yaitu kualitas, produktivitas, efektivitas, dan efisiensi.

Perencanaan pengembangan sekolah pada kegiatan penetapan sasaran sudah terlaksana dengan baik (4.04). Pada kegiatan ini sekolah prestasi sedang mendapat skor paling rendah yaitu 3.89. Hal ini disebabkan karena belum dirumuskannya dalam rencana yang disusun tujuan jangka pendek yang terukur secara jelas. Kegiatan ini perlu dilaksanakan dengan lebih baik lagi. Sasaran jangka pendek yang dirumuskan dengan jelas merupakan jabaran dari tujuan jangka menengah. **Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas dalam clearinghouse .dikmenum.go.id mengemukakan** hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun sasaran/kebutuhan sekolah adalah sebagai berikut. (a) Sasaran merupakan jabaran dari tujuan sekolah untuk jangka waktu relatif pendek, misalnya satu tahun. (b) Rumusan sasaran harus jelas dan dapat diukur tanpa menimbulkan salah tafsir. (c) Tidak semua tujuan menjadi sasaran, disesuaikan dengan kapasitas yang dimiliki sekolah. (d) Prioritas harus diperhatikan secara sungguh-sungguh. (e) Harus menggambarkan secara kuantitas dan mutu yang ingin dicapai dan dapat diukur sehingga mudah dalam melakukan evaluasi keberhasilannya.

Perencanaan pengembangan sekolah dalam kegiatan mengidentifikasi fungsi-fungsi sekolah yang terkait dengan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan terlaksana dengan baik, dengan skor 4.00. pada kegiatan ini skor sekolah berprestasi tinggi lebih rendah dari sekolah lain yaitu 3.96. pelaksanaan kegiatan ini juga perlu ditingkatkan dengan menganalisis fungsi-fungsi utama sekolah. Menurut Depdiknas (2002 : 18) ididentifikasi fungsi perlu dilakukan secara cermat, bila sekolah keliru menetapkan fungsi- fungsi utama untuk mencapai sasaran maka hasil analisis akan menyimpang dan tidak dapat menyelesaikan permasalahan.

Pelaksanaan analisis SWOT dalam perencanaan pengembangan sekolah sudah terlaksana dengan baik dengan skor 4.00. Untuk menghasilkan rencana pengembangan sekolah yang lebih berkualitas pelaksanaan kegiatan ini juga masih perlu ditingkatkan. Menurut Bryson (2001

:138) dengan analisis SWOT sekolah dapat memberi tanggapan yang efektif terhadap ancaman dan peluang eksternal, dengan memberdayakan kekuatan dan meminimalkan kelemahan internal.

Proses identifikasi alternatif pemecahan masalah dalam perencanaan pengembangan sekolah untuk encapai sasaran sudah terlaksana dengan , dengan skor rata-rata 4.11. Pelaksanaan kegiatan ini dapat lebih ditingkatkan lagi dengan cara meningkatkan kreativitas dan daya imajinatif dalam mengidentifikasi alternatif, jangan menilai waktu mengembangkan alternatif supaya dihasilkan berbagai alternatif yang selanjutnya dapat dinilai dan ditentukan skla prioritas sebelum dikembangkan menjadi rencana kegiatan yang lebih operasional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan perumusan rencana/program sekolah terlaksana paling baik dibanding aspek lain dengan skor 4.22. Pada aspek ini yang perlu ditingkatkan adalah sosialisasi rencana yang disusun pada berbagai pihak yang terkait. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui berbagai kesempatan seperti rapat, upacara, pertemuan dan pembicaraan informal dalam berbagai kegiatan sekolah. Menurut Depdikbud (2002:30) mengemukakan rencana sekolah yang baik memudahkan sekolah untuk menjelaskan dan mendapat dukungan dari pemerintah, masyarakat dan orang tua untuk merealisasikan rencana tersebut.

Penyusunan anggaran sekolah sebagai alat pelaksanaan rencana sekolah juga sudah dilaksanakan dengan baik dengan skor 4.11. Meskipun demikian kegiatan ini juga masih bisa dan perlu ditingkatkan, terutama pada sekolah yang berprestasi sedang dimana skor rata-ratanya untuk kegiatan ini baru 3.76. Menurut Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas dalam clearinghouse.dikmenum.go.id, Langkah-langkah penyusunan anggaran adalah sebagai berikut. (a) Menginventarisasi rencana program yang akan dilaksanakan, (b) Menyusun rencana berdasarkan pada skala prioritas pelaksanaannya, (c) Menentukan program kerja dan rincian program kerja, (d) Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program, (e) Menghitung dana yang dibutuhkan, (f) Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana.

Perencanaan pengembangan sekolah dalam kegiatan evaluasi rencana sudah terlaksana secara baik dengan skor rata-rata 4.22. kegiatan evaluasi perlu ditingkatkan dengan melaksanakannya secara berkelanjutan. Saud (2007:138) menegaskan

bahwa evaluasi terhadap perencanaan sebaiknya muncul sepanjang proses perencanaan.

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan perencanaan pengembangan sekolah pada SMAN Kota Padang sudah terlaksana secara baik dengan skor rata-rata 4,08. Begitu pula halnya dengan perencanaan pada SMAN berprestasi, SMAN prestasi sedang, dan SMAN kurang berprestasi juga telah terlaksana secara baik dengan skor rata-rata 4,11, 3,99, dan 4,16. Hasil penelitian tersebut mempunyai makna bahwa umumnya SMA Negeri di Kota Padang sudah menyusun perencanaan dengan baik. Bahkan SMAN Negeri kurang berprestasi mencapai skor rata-rata lebih tinggi dibandingkan dengan SMA Negeri berprestasi sedang dan SMA Negeri berprestasi. Secara umum berarti sekolah, khususnya SMA Negeri di Kota Padang telah menyadari bahwa perencanaan merupakan langkah awal yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efisien dan efektif. Dengan kata lain perencanaan dipandang sebagai aktivitas rutin yang harus dilakukan. Stoner (1982) menyatakan *planning is a process that does not end when a plan is agreed upon, plan must be implemented*". Perencanaan sebagai langkah awal juga merupakan tanggung jawab pokok pimpinan. Hal ini lebih lanjut dikatakan Stoner "*planning is the first step in managing an organization and can be seen as the manager's most fundamentally responsibility at all levels*"

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perencanaan pengembangan sekolah pada SMAN yang dikategorikan berprestasi tinggi, sedang dan rendah sudah terlaksana dengan baik. Perbedaan pelaksanaan penyusunan rencana sekolah diantara tiga sekolah tersebut tidak terjadi secara konsisten pada setiap langkah kegiatan. Prestasi sekolah yang baik tidak menjamin penyusunan rencananya lebih baik, atau sebaliknya, sekolah yang prestasinya kurang bagus juga tidak berarti perencanaan pengembangan sekolahnya lebih kurang dari sekolah yang prestasinya lebih bagus. dan secara konsisten sejala. Secara keseluruhan perencanaan pengembangan sekolah pada SMAN Kota Padang sudah terlaksana dengan baik.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan disarankan pada pihak pimpinan sekolah, untuk lebih meningkatkan kualitas perencanaan pengembangan sekolahnya. Pada sekolah yang berprestasi tinggi terutama pada aspek perumusan tujuan, identifikasi fungsi, analisis SWOT dan perumusan visi. Pada sekolah berprestasi sedang pada aspek penyusunan anggaran, perumusan visi dan penentuan sasaran. Sementara pada sekolah berprestasi kurang pada aspek perumusan visi. Kemudian juga disarankan kepada pengawas sekolah untuk membina sekolah-sekolah binaannya dalam menyusun rencana pengembangan sekolah melalui supervisi manajerial secara profesional supaya perencanaan pengembangan sekolah dapat dilaksanakan dengan sangat baik pada masa yang akan datang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2007). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. dan Yuliana, Lia (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media
- Bryson, John, M. (2001), *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial (terjemahan)*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Danim, Sudarwan (2006), *Visi baru manajemen sekolah dari unit birokrasi ke lembaga akademik*, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Danim, Sudarwan & Suparno, (2009), *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta : Rineka Cipta
- Depdiknas (2002) , *Rencana dan program Pelaksanaan*, Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah
- Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas dalam clearinghouse.dikmenum.go.id
- Handoko, T. Hani( 2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Rangkuti, Freddy, (1999), *Analisis SWOT Teknik Membedah kasus bisnis*, Jakarta, Gramedia

- Sallis, Edward (2002), *Total Quality Management in Education*, London : Stylus Publishing Inc
- Soenarya, Endang (2000), *Teori Perencanaan Pendidikan Berdasarkan Pendekatan Sistem*, Yogyakarta , Adicita Karya Nusa
- Stoner, James & Charles Winkel, (1993), *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Sudrajad  
(<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/24/rencana-pengembangan-sekolah/>)
- Syaefudin, Udin & Abin Syamsudin Makmun, (2007) *Perencanaan Pendidikan suatu Pendekatan komprehensif*, Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Usman, Husaini, (2011), *Manajemen, Teori, Praktik, Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara
- Wahyudi, (2012), *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung : Alfa beta.